



Expeditie Leiderschap

Koen Teunckens, Site Manager Saint-Gobain

Een persoonlijk, inspirerend verhaal over de reisweg die site manager Koen Teunckens heeft afgelegd naar leiderschap en HR. Plaats van gebeuren: Saint-Gobain.

Koen Teunckens is een enorme fan van verhalen: Star Wars, Lord of the Rings,... Hij kent ze allemaal van de eerste tot de laatste letter of beeld. Vandaar dat hij het HR-publiek op de HR Summit 2019 al tekenend meeneemt in zijn persoonlijk verhaal, op de inspirerende reisweg die hij aflegde: 'Expeditie Leiderschap'.

Er was eens ... Koen Teunckens: ingenieur van opleiding, site manager bij Saint-Gobain. "Maar elk verhaal start pas echt, als er iets fout of moeilijk loopt. Zo ook in mijn verhaal, toen mijn mentor me erop wees dat de markt veranderde, de medewerkers veranderden en dus ook de organisatie moest

veranderen. 'Maar besef goed: dit zal niet zomaar gebeuren. Je zal iets moeten doen, maar ik zal je helpen met coaching en training.' Dat was super. Mijn expeditie was begonnen."

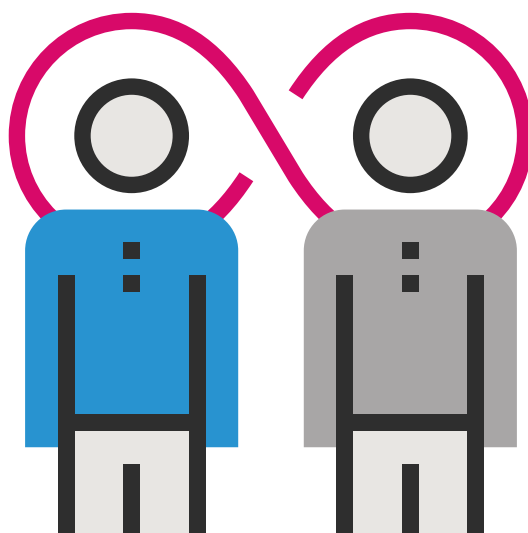
De eerste les die de site manager meekreeg, klinkt cliché, maar is wel belangrijk: **wil je iets veranderen, begin dan bij jezelf**. Ken jezelf ook: wie ben ik? "Ik leerde hoe een brein in elkaar steekt. Als homo sapiens denken we dat we veel kunnen, maar eigenlijk is dat maar een klein deeltje van ons brein. Diep in onze hersenen zit ons 'reptielenbrein', je instinctieve reactie op zaken die gebeuren, ook als manager. Weet hoe je reageert."



Je kweekt pas vertrouwen door jezelf te leren kennen

Gaandeweg leerde Koen Teunckens dat we weliswaar allemaal mensen zijn, maar allemaal verschillend. Iedereen heeft een andere achtergrond, komt op zijn levensweg van alles tegen, goede en slechte zaken. “Belangrijkste is dat je beseft hoe je bent. Hoe beter je jezelf kent, hoe beter je situaties die je opnieuw tegenkomt, herkent waardoor je anders kan reageren. En dan krijg je iets heel leuks: vertrouwen. Je kweekt pas vertrouwen bij je mensen door jezelf te leren kennen.”

Volgende stap: aan het team werken. “We wilden rond dit vertrouwen werken. Samen met Steven Van Mol van Skill BuilderS besloten we ons hiervoor te baseren op de inzichten van Lencioni: hoe kunnen we als team samenwerken en elkaar begrijpen. Heel boeiend.”



Spontaan gedeeld leiderschap

Maar dan gebeurde er wat er in elk film gebeurt: het liep grondig mis. De markten waren op dat moment al zo veranderd, dat het bedrijf nauwelijks kon volgen. “De business ging achteruit en we moesten mensen ontslaan. Dat was een trauma, hier waren immers nog nooit ontslagen gevallen. Ook toen leerde ik een nuttige les: de leider weet niet alles!”

In vele gevallen loopt de leider voorop en de rest loopt erachter. **“In mijn zwartste periode is mijn team rechtgestaan en heeft gezegd wat het ging doen.** Andere mensen namen iets van me over, op eigen initiatief of omdat ik het vroeg, en dat was geweldig sterk. Zo ontstond er een vorm van gedeeld leiderschap wat me de ogen heeft geopend”, vertelt Koen Teunckens. “Het bleek ook het antwoord te zijn op een vraag die al langer voor me lag: wie is

je kernteam? Het besef kwam dat we moesten **nadenken over de samenwerking binnen het managementteam.**

Uiteindelijk werd het managementteam opgedeeld in vier groepen, **afhankelijk van wat iedereen best kan:** performance, transformatie, compliance en communicatie. In het begin zat Koen Teunckens in drie groepen (compliance was echt niet aan hem besteed). Na een tijdje was het zowel in de performancegroep als de communicatiegroep niet langer nodig dat hij bij de vergaderingen aanwezig was. Het liep vlot. “Dat maakt dat ik nu een groot deel van mijn tijd kan besteden aan transformatie, iets wat ik erg graag doe: welke mensen hebben we nodig, welke organisatie willen we worden, ...”



Het magische wondermiddel

“Een van de grootste zaken die we hieruit geleerd hebben, het magische wondermiddel zo je wil, is te **focussen op de sterktes van mensen**. Je zet de personen in waarin ze goed zijn. Zo slagen we erin om de traditionele organisatie met de verschillende afdelingen om te draaien naar een organisatie die heel erg klantgericht is: wat heeft onze klant nodig? We reorganiseren de processen in plaats van per afdeling te werken. We merken dat medewerkers die aanpak appreciëren, enthousiast worden en **zelf beslissingen nemen**. Vroeger moest er voor elke euro die werd uitgegeven, iemand tekenen. Nu mag iedereen in het bedrijf voor maximum 1000 euro aan materiaal bestellen. Eén voorwaarde: je baas mag er niet door in moeilijkheden komen.”

Wat kan HR betekenen in dit verhaal? “Heel simpel: **kies de leiders die dit kunnen!** Zowel bij rekrutering

als bij ontwikkeling. Zoek steeds mensen die zichzelf in vraag willen stellen, die zich willen verbeteren, een team ontwikkelen, die leiderschap kunnen afgeven en leiderschap ontwikkelen, de purpose van de stakeholders ontdekken ... en dat in een team dat er zin in heeft.”

Het verhaal lijkt hier rond, maar zoals bij elke goede film duikt er een **vervolgverhaal** op. “Ook bij mij is dit het geval. Ik wil graag weten waarom mensen bij Saint-Gobain willen werken”, eindigt Koen Teunckens. Het is het verhaal van de **‘purpose’**. Een bedrijf heeft vaak een missie, die waarschijnlijk wel te volgen is, maar word je er ook warm van? Elke werknemer heeft zijn eigen drijfveer of missie.

Expeditie Leiderschap Part 2 start daarom nu. Release volgend jaar?

Auteur: Katleen Weytjens

